

**БЕНЧМАРКИНГ КАК ИНСТРУМЕНТ РЕЗУЛЬТАТИВНОГО ПРОВЕДЕНИЯ  
ВНУТРИОРГАНИЗАЦИОННОГО СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА В ПРАКТИКЕ ТНК**

изводимых компаниями и ее конкурентами, начались еще в 1979 году. Эти сравнения показали, в частности, что себестоимость копировальных аппаратов аналогичного класса, изготавливаемых японскими компаниями, была в среднем на 50 процентов ниже. При этом на разработку новых продуктов Хегох затрачивал в 2 раза больше времени. Кроме того, дефекты при сборке аппаратов превышали уровень японских конкурентов в 10–30 раз.

Конкурентоспособность Хегох была реанимирована в конце 1980-х годов в результате реализации непрерывной программы бенчмаркинга, в рамках которой каждый отдел компании должен был идентифицировать лучшие по соответствующим функциям компании-ориентиры для сравнения [11].

По причинам, связанным с ресурсным дефицитом, недостаточными прикладными навыками менеджеров, временными ограничениями бенчмаркинг в Украине применяется сегодня в основном крупными компаниями, имеющими контакты преимущественно с зарубежными партнерами и ориентирующимися на мировые стандарты. Кроме того, можно согласиться с Д. Масловым и Э. Белокопровым, которые считают, что в отечественном малом и среднем бизнесе на сегодняшний день большинство руководителей мало знают об эталонном сопоставлении как об инструменте управления, имеющем научно-методическую базу и признание во всем мире [12]. Однако потенциал этого инструмента необходимо и возможно реализовать, постепенно вводя бенчмаркинг в практику управления украинскими компаниями.

**Выводы.** Бенчмаркинг как инструмент межфирменного сравнения, позволяющий значительно повысить объективность оценки потенциала компании является важной составляющей стратегического анализа в большинстве ТНК. Несмотря на достаточно высокую ресурсоемкость использования этого инструмента менеджерам украинских компаний, стремящихся расширить свое присутствие на международных рынках, следует более активнее его интегрировать в практику стратегического управления.

**Литература:**

1. H. Mintzberg, B. Ahlstrand, J. Lampel, *Strategy Bites Back*, Prentice Hall, 2005
2. D. Sull, *Revival of the Fittest: Why Good Companies Go Bad and How Great Managers Remake Them*, Boston: Harvard Business School Press, 2003.
3. R. Simons, *Lever of Organizational Design: How Managers Use Accountability Systems for Greater Performance and Commitment*, Harvard Business School Press, 2005,
4. R. Grant, *Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications*, Blackwell, 1995
5. V. Beloshapka, K. Redchenko, Review on "The Office of Strategy Management", *Harvard Business Review*, February 2006, pp.157–158.
6. M. Porter, *Competitive Strategy*, N.Y.: Free Press, 1980.
7. Белошاپка В. А., Загорий Г. В., *Стратегическое управление: принципы и международная практика*. Под ред. Белошاپки В. А. – К.: Абсолют–В, 1998.
8. H. Harrington, *High Performance Benchmarking: 20 Steps to Success*, McGraw Hill, 2006.
9. F. Caropreso, "Competitive Benchmarking: Xerox's Powerful Quality Tool" In *Making Total Quality Happen*, Research Report N937, The Conference Board, New York, 1990.
10. G. Watson, *The Benchmarking Workbook: Adapting Best Practices for Performance Improvement*, Portland: Productivity Press, 1992
11. D. Kearns, D. Nadler, *Prophets in Dark: How Xerox Reinvented Itself and Bent Back the Japanese*, N.Y.: Harper Business, 1992
12. Маслов Д. В., Белокопров Э. А., Особенности применения бенчмаркинга на малых и средних предприятиях // *Методы менеджмента качества*. – 2004. – №8.

**Бойко Г.В.**

**ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ СУЩНОСТЬ ИНФОРМАЦИОННО-КОНСАЛТИНГОВОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ АГРОПРОМЫШЛЕННОГО КОМПЛЕКСА**

Интеграция аграрного сектора экономики Украины в мировую экономическую систему обуславливает необходимость повышения конкурентоспособности национальных сельскохозяйственных товаропроизводителей. Не вызывает сомнения тот факт, что в условиях ограниченности ресурсов и усиливающихся процессах глобализации единственно возможным способом завоевания конкурентных преимуществ является широкое внедрение в практику хозяйственной деятельности современных достижений научно-технического прогресса и повышение уровня инновационной активности сельского населения.

Основу механизма перевода аграрного сектора экономики на инновационную модель развития составляет система информационно-консалтингового обеспечения, что и обуславливает необходимость исследования теоретических и практических аспектов её организации и функционирования.

Проблемой информационно-консалтингового обеспечения агропромышленного комплекса занимались украинские и зарубежные ученые Саблук П.Т., Лобанов М.И. (информационно-консалтинговое обеспечение государственного управления АПК); Кропивко М.Ф. (проблемы информатизации АПК); Бородина О.М. (развитие человеческого потенциала через систему «дорадництва»); Дерлеменко В.В. (исторические пред-

посылки возникновения и проблемы развития сельскохозяйственных информационных консультационно-образовательных служб); Козлов В.В. (организация деятельности региональной информационно-консультационной службы); Помогаев В.М. (развитие информационно-консультационных услуг в АПК) и др. Вместе с тем в научной литературе по этой проблеме нет единого подхода к пониманию сущности информационно-консалтингового обеспечения и, существуют различные точки зрения на цели, функции и задачи информационно-консультационных служб. Поэтому целью статьи является уточнение сущности информационно-консалтингового обеспечения на основании обобщения зарубежного и отечественного опыта и с учетом специфики и современного уровня развития агропромышленного производства в Украине.

Необходимо отметить, что распространение информации и консультирование сельских производителей имеет определенные исторические предпосылки. Первые документальные сведения о сельскохозяйственном консультировании относятся еще к 1800 году до нашей эры, о чем свидетельствуют глиняные таблички, найденные археологами в Ираке (в древности территория Месопотамии). Эти таблички содержали советы по орошению сельскохозяйственных культур и борьбе с грызунами. Иероглифы на египетских колоннах давали рекомендации по защите посевов от наводнений. Приблизительно в это же время отдельные формы сельскохозяйственного консультирования возникают в императорской Японии.

Появление первых информационно-консультационных служб современного типа в западной литературе относится к 1845 году, когда в Ирландии начался голод из-за массового распространения заболевания картофеля (картофель составлял основу рациона сельского населения Ирландии). В ответ на критическую ситуацию британский наместник в Ирландии граф Кларендон приказывает ирландскому королевскому сельскохозяйственному обществу организовать практическое обучение фермеров для повышения культуры земледелия и переориентации на выращивание альтернативных картофелю культур [5]. Схема оказалась эффективной на практике и привлекла внимание правительства Германии. К концу IX столетия идея создания системы распространения сельскохозяйственных знаний была поддержана в Дании, Голландии, Италии и Франции.

В первой половине XX столетия службы аграрного консалтинга были созданы более чем в 54 странах мира. В течение второй половины XX столетия практика сельскохозяйственного консультирования распространилась уже в 130 странах. В настоящее время система информационно-консалтингового обеспечения сельскохозяйственных товаропроизводителей функционирует в 200 странах мира.

Для обозначения информационно-консалтинговой деятельности стал использоваться термин «extension» или «extension service», который имеет английское происхождение, но в качестве обозначения службы по распространению знаний и информации в сельском хозяйстве получил широкое распространение в США, странах Азии, Африки и ряде других стран, где создание информационно-консультационных служб инициировалось донорскими проектами международных организаций.

В ряде стран используются другие термины, которые описывают деятельность, аналогичную «extension service». Так в Нидерландах это «Voorlichting» (с гол. – освещение пути), во Франции – «Vulgarisation» (с франц. – распространение среди населения, пропаганда), в Испании – «Cercadacion» (с исп. – улучшение знаний и навыков), в Австрии – «Forderung» (с нем. – движение в желаемом направлении) [2, с. 12]. В Украине используются термины «дорадництво», «аграрный консалтинг», «информационно-консалтинговое обеспечение».

Разнообразие терминологии соответствует и различному содержанию, которое вкладывается в понятие информационно-консалтингового обеспечения. Обобщая зарубежный и отечественный опыт, можно выделить четыре подхода, которые сложились в отношении понимания этой категории. Главным различием подходов является: 1) характер взаимодействия участников коммуникационного процесса в рамках информационно-консультационной деятельности и 2) цель этого взаимодействия.

Так в ряде украинских и зарубежных публикаций предлагается модель информационно-консалтингового обеспечения, в основе которой лежит передача сообщения от источника информации получателю. При этом источником или отправителем выступают официальные лица (государство, в лице государственных органов, ученые, исследователи, консультанты информационно-консультационных служб), а получателем – сельскохозяйственные товаропроизводители. Модель предусматривает наличие обратной связи, однако отправители информации контролируют коммуникационный процесс, а основной задачей обратной связи является повышение эффективности передаваемых сообщений. При такой организации главная роль системы информационно-консалтингового обеспечения – роль посредника, связующего звена между источником и получателем информации, а программы, реализуемые в рамках такой модели, носят патерналистский\* характер.

Во многих странах на смену патерналистской модели пришло сотрудничество или совместная модель организации информационно-консалтингового обеспечения, которую можно описать двумя основными характеристиками:

1. информационно-консалтинговое обеспечение (ИКО) является частью системы сельскохозяйственных знаний и информации. Так называемый «треугольник сельскохозяйственных знаний» объединяет аграрных производителей, сельскохозяйственное образование, науку и информационно-консалтинговое обеспечение с целью широкого использования знаний и информации из различных источников для повышения уровня жизни сельского населения. Производители находятся в центре треугольника знаний и наряду с остальным сельским населением являются равноправными партнерами других участников системы (рис. 1);

\* Патернализм (от лат. paternus – отцовский, отеческий) – проявляется в покровительственном отношении государства к зависимым субъектам; именно государство лучше знает, что необходимо его гражданам.

2. хотя некоторые субъекты в системе знаний наделены большей властью и полномочиями, коммуникация носит характер диалога и предполагает переговорный процесс равных партнеров, а не простой обмен информацией.

Цели взаимодействия участников коммуникационного процесса в системе информационно-консалтингового обеспечения могут быть объединены в две основные группы: 1) изменение поведения сельскохозяйственных производителей и сельского населения; 2) повышение уровня их знаний.

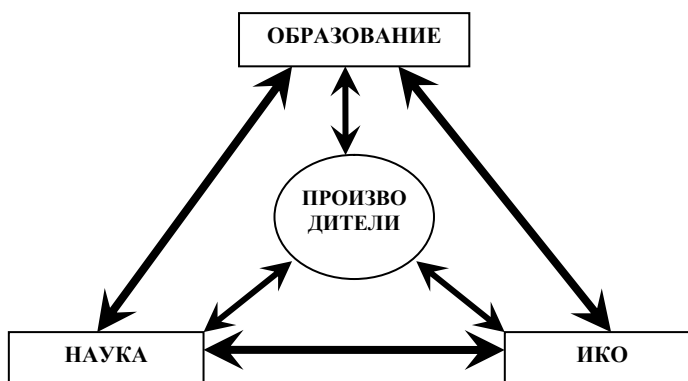


Рис. 1. Треугольник сельскохозяйственных знаний [4]

Четко разграничить эти категории не представляется возможным, так как изменение знаний обуславливает изменение поведения. Однако суть различий заключается в ответе на вопрос: «Кто принимает решение?». Если решение принимают официальные лица (государственные служащие, ученые, исследователи, консультанты), то цель коммуникационного процесса – изменить поведение производителей путем убеждения. Если решение принимается сельскохозяйственным товаропроизводителем самостоятельно – целью является повышение уровня знаний.

В зависимости от сочетания целей коммуникационного процесса и характера взаимодействия его участников, можно выделить четыре подхода к пониманию сущности информационно-консалтингового обеспечения. Для наглядности представим указанные подходы в виде матрицы (рис. 2).

Основными характеристиками приведенных подходов являются:

1. Передача технологий (убеждение + патернализм) предполагает доведение до сельскохозяйственных производителей результатов научных исследований, опыта передовых хозяйств, убеждение фермеров в полезности новых технологий, методов работы и в результате – их внедрение в практику хозяйственной деятельности с целью повышения производственной эффективности, доходов и уровня жизни сельского населения.

Цель

		Убеждение	Знания
Характер взаимодействия	Патернализм	Передача технологий	Развитие человеческих ресурсов
	Сотрудничество	Консультирование	Расширение влияния сельских товаропроизводителей

Рис. 2. Подходы к пониманию сущности информационно-консалтингового обеспечения

Такой подход к пониманию сущности информационно-консалтингового обеспечения в украинской научной литературе встречается в публикациях авторов Лобанова М.И., Шмидта Р., Кропивко М.Ф. и др. Так Р. Шмидт отмечает: «Информационно-консультационные службы являются наиболее эффективным инструментом внедрения государственной аграрной политики для прибыльного хозяйствования на селе, занятости сельского населения, развития сельских общин и сельской местности» [3, с.89].

2. Консультирование (убеждение + сотрудничество) предполагает выявление проблем, с которыми сталкиваются сельскохозяйственные производители в процессе хозяйственной деятельности и реагирование на их запросы в форме инструкций и предписаний. Примером такого подхода может быть реализация донорских проектов в рамках программ технической помощи международных организаций, когда сельскохозяйственных производителей побуждают к активному участию в проекте с целью внедрения заранее оп-

ределенного комплекса мероприятий. Так в 1995 году в рамках технической помощи правительства Великобритании на территории Украины был создан информационно-консультационный центр по реформированию КСП и приватизации земли.

3. Развитие человеческих ресурсов (знание + патернализм) предполагает обучение сельскохозяйственных производителей с использованием методов, которые определяются консультантом или преподавателем, но при этом участники процесса обучения самостоятельно принимают решения относительно того, как применить полученные знания. Сторонником такого подхода к пониманию сущности информационно-консалтингового обеспечения является Бородин О.М. По её мнению «эпицентр «дорадництва» – человек, селянин, и только через него можно обеспечить стабильное развитие сельской экономики. Суть «дорадчої діяльності» состоит в высвобождении его творческого потенциала и содействии принятию обоснованных решений относительно прогрессивных перемен в системе хозяйствования через повышение уровня знаний и практических навыков при помощи комплексного и гармоничного применения информационного обеспечения, принципов и методов обучения взрослого населения, демонстрационных показов, практических консультаций и советов» [1, с. 144].

4. Расширение влияния сельских товаропроизводителей (знание + сотрудничество) предполагает их активное участие в обучающих программах, основанных на взаимодействии с коллегами, обмене опытом, специалистами хозяйств, в создании инновационной продукции, разработке и реализации государственной политики в сфере сельского хозяйства, развития сельских территорий, охраны окружающей среды и др. Наиболее известными примерами такого подхода являются практика западно-европейских стран, где накоплен более чем вековой опыт информационно-консалтингового обеспечения аграрного сектора, а также ряд проектов в азиатских странах по совместной разработке технологий (Participatory technology development) и так называемые полевые школы (Farmer Field Schools).

Практика показывает, что четко разграничить рассмотренные подходы нельзя. Если в развитых странах переход от одного подхода к другому осуществлялся по мере развития производительных сил общества, изменения норм, ценностей, приоритетов социально-экономического развития страны и, как правило, охватывал определенный временной промежуток, то в развивающихся странах, где накоплен недостаточный собственный опыт в сфере аграрного консалтинга, осуществляются попытки синтезировать приведенные подходы и, с учетом специфики конкретной страны, создать свою уникальную модель организации информационно-консалтингового обеспечения.

На основании обобщения зарубежного и отечественного опыта по исследуемой проблеме можно сделать следующие выводы.

1. Украинские ученые единодушно настаивают на необходимости создания национальной системы распространения информации и знаний в сельском хозяйстве, однако неоднородность взглядов относительно понимания сущности информационно-консалтингового обеспечения в значительной степени затрудняет этот процесс.

2. По нашему мнению, роль информационно-консультационных служб в сельском хозяйстве не должна сводиться к инструменту государственной аграрной политики. Инструментарий аграрной политики (налоговый, кредитно-денежный, страховой, бюджетный, внешнеэкономический и социальный механизмы, обеспечение прозрачного и понятного законодательного механизма) должен обеспечивать благоприятные макроэкономические условия функционирования хозяйствующих субъектов, а, следовательно, и информационно-консультационных служб. Невозможно повысить экономическую активность сельского населения при низком уровне жизни, ограниченном доступе к материально-техническим ресурсам и рынкам сбыта.

3. Информационно-консалтинговое обеспечение на современном этапе социально-экономического развития Украины должно объединять элементы таких подходов как развитие человеческих ресурсов (патернализм + знание) и расширение влияния сельскохозяйственных товаропроизводителей (сотрудничество + знание). Поэтому сущность информационно-консалтингового обеспечения можно сформулировать как непрерывное повышение уровня знаний и практических навыков сельскохозяйственных товаропроизводителей с целью стимулирования принятия самостоятельных обоснованных решений через организацию свободного доступа к правовой, рыночной и технологической информации и активное сотрудничество с образовательными, научными и властными структурами.

### Источники и литература

1. Бородин О.М. Людський капітал на селі: наукові основи, стан, проблеми розвитку. Монографія. – К.: ІАЕ УААН, 2003. – С.138.
2. Основи аграрного консалтингу: Підручник/ М.Ф. Кропивко, Т.П. Кальна-Дубінюк, І.М. Криворучко. – К.: Освітня книга, 2006. – С.12.
3. Шмідт Р. Імплементация закону України «Про сільськогосподарську дорадчу діяльність» – запорука прибуткового господарювання на селі, розвитку сільських громад і сільської місцевості// Інформаційні ресурси та їх використання в агропромисловому виробництві: Зб. Наукових праць, №4. – К.: ННЦ ІАЕ, 2005. – С.86–92.
4. Agricultural knowledge and information systems for rural development. Strategic vision and guiding principles/ FAO, The World Bank. – Rome, 2000.
5. Burton E. Swanson; Robert P. Bentz; Andrew J. Sofranko Improving Agricultural Extension: reference manual./ Food and Agriculture organization of the United Nations (FAO) /World Agricultural Information Centre (WAICENT), 1998. Part 1. The history, Development and future of agricultural extension.
6. Consolidating Extension in the Lao PDR, National agricultural and Forestry Extension service. – Vientiane, January 2005.